

金融機能強化審査会説明資料

平成21年12月7日（月）

金融庁

地域銀行2行の概要

本店所在地
頭取

(単位:億円、%)

店舗数/職員数
預金(末残) (地域銀行109行中順位)
貸出金(末残) (同上)
自己資本比率
純資産額
その他有価証券評価差額金
不良債権比率

(単位:億円、%)

業務粗利益
資金利益
役務取引等利益
債券関係損益
経費
コア業務純益
不良債権処理費用
株式等関係損益
中間(当期)純利益

コア業務純益ROA
業務粗利益経費率(OHR)

東和銀行(Ⅱ)

群馬県前橋市
吉永 國光

21年9月末

91店 / 1,456名
15,999 (66位)
11,858 (66位)
7.09
395
▲ 15
8.05

21年3月期	21年9月期	前年同期比
269	136	2
253	128	2
15	7	▲ 0
▲ 0	0	0
▲ 214	▲ 108	0
55	28	1
▲ 59	▲ 10	▲ 3
▲ 49	▲ 10	▲ 7
▲ 38	39	33

0.32	0.32	0.01
71.22	71.23	▲ 1.08

高知銀行(Ⅱ)

高知県高知市
伊野部 重晃

21年9月末

71店 / 913名
8,552 (83位)
6,427 (84位)
7.52
299
4
7.83

21年3月期	21年9月期	前年同期比
158	93	7
162	76	▲ 5
1	0	▲ 1
▲ 0	9	6
▲ 130	▲ 65	1
27	18	▲ 1
▲ 16	▲ 6	▲ 0
▲ 47	▲ 3	0
▲ 85	8	11

0.31	0.40	▲ 0.03
72.63	60.28	▲ 5.57

(注)「コア業務純益ROA」= コア業務純益 ÷ 総資産、「業務粗利益経費率」= (経費-機械化関連費用) ÷ 業務粗利益

資本参加額と自己資本比率

【資本参加額の考え方】

- 金融市場の急激な変動が生じた場合でも、銀行の財務基盤の安定を確保し、適切かつ積極的な金融仲介機能が発揮できるようにするなど、当該銀行が主として業務を行っている地域で金融機能を発揮するために十分な自己資本の水準であること。
- 返済に対応することができる財源を概ね15年以内に確保できる見込みがあること。

	東和銀行	高知銀行
資本参加額	350 億円	150 億円
返済財源の確保	15 年	15 年

【自己資本比率（単位：％）】（前提条件：計画期間中、日経平均株価 9,000円）

21年9月期実績

	弾力化前	弾力化後	弾力化前	弾力化後
自己資本比率		7.09		7.52
Tier1 比率		4.24		5.44

22年3月期計画（資本参加後）

	弾力化前	弾力化後	弾力化前	弾力化後
自己資本比率		9.19		10.37
Tier1 比率		7.84		8.29

※ 22年1月に劣後債136億円を償還予定。

経営強化計画の実行

24年3月期計画（経営強化計画の終期）

	弾力化前	弾力化後	弾力化前	弾力化後
自己資本比率		8.97		10.52
Tier1 比率		7.64		8.45

※ 有価証券ポートフォリオの入替え（変動利付国債の売却等）に伴う債券売却損の計上により、一旦23/3期に8.80%まで低下した後、上昇に転じる見込み。

転換権付優先株式の商品性一覧

基本的考え方

- 金融仲介機能を平時に復するという制度の趣旨を踏まえ、配当率等は平時の水準に設定。
 ※ 具体的には、サブプライム問題が顕在化する前の安定した市場環境を前提とする。
- 経営強化計画において財務内容の改善が見込まれるのであれば、それも織り込む。

		東和銀行（群馬県）	高知銀行（高知県）
配当率		TIBOR（12ヶ月）＋ 1.15 %	TIBOR（12ヶ月）＋ 1.1 %
上限配当率		8 %	
議決権		無し（但し、配当金が約定どおり支払われない場合は、議決権復活）	
転換権	転換可能期間	発行後 1年～ （平成 22 年 12 月 29 日～）	発行後 1年～ （平成 22 年 12 月 29 日～）
	転換価額修正頻度	毎月 1 回（月次修正）	
	下限転換価額	42 円	51 円
一斉転換日		発行後 15 年経過後（平成 36 年 12 月 29 日）	
コール条項	行使可能期間	発行後 10 年経過後 ～ 一斉転換日（平成 31 年 12 月 29 日 ～ 平成 36 年 12 月 28 日） 「含み損」の場合のみ、行使可能	
	取得価額	払込金額（簿価）＋ 経過配当金相当額	

※ 足許の日本円 TIBOR(12ヶ月物)は 0.6%程度。

経営改善の目標

(1) 収益性の目標 (2行ともコア業務純益を選択)

(単位: 億円、%)

		21年3月期 (実績)		22年3月期 (計画)		23年3月期 (計画)		24年3月期 (計画)		
		上期	通期	始期の水準	通期	上期	通期	上期	通(終)期	始期比
東和	コア業務純益	26	55	56	58	42	87	50	101	45
	総資産 (平残)	17,137	17,143	17,125	17,240	17,399	17,539	17,620	17,699	573
	コア業務純益ROA	0.31	0.32	0.32	0.33	0.48	0.49	0.57	0.57	0.25
高知	コア業務純益	19	27	22	25	15	30	19	39	16
	総資産 (平残)	8,982	8,918	9,115	9,002	8,965	8,971	8,989	8,996	▲ 118
	コア業務純益ROA	0.43	0.31	0.24	0.28	0.33	0.33	0.43	0.43	0.19

※【高知銀行】金融市場の混乱の影響により、CDSが組み込まれた債券(取得価格30億円)に評価損が発生。当該債券の価格変動リスクを極力排除するため、21年3月期までに保守的な基準(20%以上の価格下落)により評価損▲10億円を計上。その後の金融市場の混乱収束に伴う当該債券の価格回復により21年9月期に評価益7億円が発生。当該債券については、今後の収益への影響を遮断するため本年11月に売却。

計画始期の水準の設定に当たっては、計画に掲げた経営改善・中小規模事業者に対する信用供与の円滑化のための施策の適切かつ着実な履行を確保する観点から、当該債券の評価益を特殊要因として控除(業務粗利益経費率についても同様)。

(2) 効率性の目標 (業務粗利益経費率)

(単位: 億円、%)

		21年3月期 (実績)		22年3月期 (計画)		23年3月期 (計画)		24年3月期 (計画)		
		上期	通期	始期の水準	通期	上期	通期	上期	通(終)期	始期比
東和	経費 (除く機械化関連)	97	192	194	194	94	189	93	187	▲ 6
	業務粗利益	134	269	272	269	131	258	155	312	39
	業務粗利益経費率	72.31	71.22	71.23	72.11	71.90	73.23	60.25	60.01	▲ 11.22
高知	経費 (除く機械化関連)	57	114	112	112	56	112	54	107	▲ 4
	業務粗利益	86	158	172	167	81	162	82	165	▲ 7
	業務粗利益経費率	65.85	72.63	65.40	67.22	69.73	69.50	65.64	65.38	▲ 0.02

※1【東和銀行】有価証券ポートフォリオの入替え(変動利付国債の売却等)に伴う債券売却損の計上により、22/3期~23/3期は計画始期を上回る見込み。

※2【高知銀行】21/9月に国債等債券売却益9億円を計上。計画期間中はこのような売却益を見込んでいないため、23/9期までは計画始期を上回る見込み。

中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化の目標

(1) 中小企業向け貸出の残高及び比率

(単位：億円、%)

		20年9月末 実績	21年3月末 実績	21年9月末 始期	22年3月末	22年9月末	23年3月末	23年9月末	24年3月末	
									終期	始期比
東 和	貸出残高	5,510	5,463	5,292	5,360	5,416	5,474	5,535	5,601	309
	総資産(末残)	17,072	17,069	17,169	17,310	17,487	17,591	17,648	17,749	579
	貸出比率	32.27	32.00	30.82	30.96	30.97	31.11	31.36	31.56	0.74
高 知	貸出残高	3,545	3,432	3,437	3,447	3,467	3,497	3,527	3,557	120
	総資産(末残)	8,843	8,804	9,337	9,300	9,320	9,350	9,380	9,410	72
	貸出比率	40.08	38.98	36.81	37.07	37.20	37.40	37.60	37.80	0.99

(注) 中小企業向け貸出比率＝中小企業向け貸出残高÷総資産(末残)

(2) 経営改善支援先割合

(単位：先、%)

		20年9月末 実績	21年3月末 実績	21年9月末 始期	22年3月末	22年9月末	23年3月末	23年9月末	24年3月末	
									終期	始期比
東 和	経営改善支援先数	360	327	347	411	471	531	541	546	199
	取引先数総数	11,441	11,273	11,298	11,330	11,360	11,400	11,440	11,480	182
	経営改善支援先割合	3.14	2.90	3.07	3.62	4.14	4.65	4.72	4.75	1.68
高 知	経営改善支援先数	34	56	59	68	74	79	85	92	33
	取引先数総数	8,700	8,329	8,139	8,200	8,250	8,300	8,350	8,400	261
	経営改善支援先割合	0.39	0.67	0.72	0.82	0.89	0.95	1.01	1.09	0.37

(注) 経営改善支援先割合＝経営改善支援先数÷取引先総数

経営改善及び中小規模事業者に対する信用供与の円滑化等の方策

【東和銀行】

① 法人渉外業務の強化、支店サポート体制の強化等

- 支店の役割（母店、セレクト支店、フルライン支店）の明確化と支店のグループ化（計画期間中に 10 グループ程度）により融資事務及び経営改善支援業務を母店に集約。支店業務の効率化を図り、渉外行員と渉外活動時間を中小規模事業者向け貸出業務に振り向ける。
- 営業サポート人員を 33 名程度増強（支店グループ化による捻出、役席経験者等の再配置）
- 21/下期を目的に副頭取直轄の「中小企業貸出推進委員会」を創設し、市場調査、貸出推進施策の立案、商品設計等により法人渉外担当者をサポート。貸付条件の変更等に向けた基本方針を融資の現場で徹底させるための体制を整備
- ライフサイクルに応じた取引先企業支援の一層の強化
 - － 群馬大学との連携によるビジネス交流会、大手行等と協働での M&A マッチング先の発掘、創業・新事業支援向け融資制度の活用
 - － 本部企業支援室の機能強化、同室直轄の専門担当者の各母店への配置等により、コンサルティング・経営改善支援体制を強化
 - － 経営改善計画の策定支援、計画の進捗状況のモニタリング等により、経営改善を支援
 - － 中小企業診断士の企業支援室への配置、相談窓口の全店設置等により、貸付条件の変更等に柔軟に対応
 - － 事業再生子会社、中小企業再生支援協議会、企業再生支援機構等の活用、DES・DDS 等の活用等により、事業再生を支援

② 地域のマーケット特性に応じた預金・貸出金戦略、有価証券の運用戦略、預かり資産戦略

- 地域特性を考慮した預金戦略による法人・個人預金の増強。投資信託・保険商品のラインナップの充実と販売体制の拡充
- 中小規模事業者向け貸出の増強 — 埼央地区（埼玉県）、群南地区（群馬県）における融資先開拓を強化
- 担保・保証に過度に依存しない融資の推進
 - － 緊急保証制度、農業信用基金協会保証、無担保・無保証提携ローンの活用。私募債引受け業務、動産・債権担保融資の推進
 - － 経験豊富な人材の審査部門への配置等による審査スキルの向上
- 保有有価証券ポートフォリオの改善（運用ポリシーの策定、変動利付国債の残高圧縮等）に取り組み、有価証券運用利回を改善

③ 効率化戦略 — 人的資源の効率的活用、経費の削減

- 若手行員の本部業務への登用、役席経験者等の営業店への再配置により、若手行員の育成、目利き能力の向上を図る
- 新人採用や専門職の中途採用の活発化により、行員の年齢構成を改善
- 22 年度中に業績連動型の給与体系を導入
- 外部ベンダーの集約化や条件改定交渉等により、事務費を中心に年間 2 億円程度の物件費を削減（22 年度）

経営改善及び中小規模事業者に対する信用供与の円滑化等のための方策

【高知銀行】

① 収益力の強化 — トップライン収益の向上、経費削減の徹底

- 連合店形式の推進（事業性貸出を母店に集約、子店は個人取引に特化）により店質に応じた営業活動に専念できる態勢を構築。業務の効率化と1店舗当たりの収益性の向上を図る（21/9末現在11店舗で連合店形式を採用。更なる実施を検討）
- 業容拡大が期待できる高知市内店舗をモデル店として選定（21/9末現在2店舗）、営業統括部が新規開拓活動を重点的にフォロー
- 本部組織（管理・事務部門）の見直しにより営業部門・企業支援部門の人員を増強（21/9末までに16名を増員。今後も継続）
- 営業店事務の本部集中化や融資稟議システムの定着化により営業店の営業活動時間の増大を図るとともに、「軒先顧客管理システム」の活用により営業店と本部の連携を図り、取引先とのリレーションを強化
- リストアップ先への継続訪問による既存取引先の貸出シェアアップと新規先開拓を推進
- 業種別貸出金実行計画の策定・推進—地元の産業構造や「高知県産業振興計画」を踏まえた成長性が見込める産業に重点を置いた融資を推進（製造業（特に食料品製造業）、卸・小売業、運輸業、サービス業（特に医療・福祉業））
- 担保又は保証に過度に依存しない融資の推進 — 診療報酬債権譲渡担保融資、商用車担保ローン、農業者専用ローン等
- 人材育成—目利き能力の向上や営業力の強化に向けた外部団体主催の研修への積極的な参加と行内研修の充実。行員の役割に応じた行動基準の設定により目標達成への取組み意識の高揚を図る
- 住宅ローンの強化—多様な顧客ニーズに対応できる商品、給与振込先を対象とした金利引下げ等のサービスの提供等
- 早期退職制度の活用と計画的な採用、物件費の5%削減運動の実施等による経費削減

② 資産の健全化 — 経営改善支援活動の強化、オフバランス化

- 融資統括部企業支援グループへの中小企業診断士2名の増員（21/9）、コンサルティング機能の強化（経営改善計画策定支援ソフトの活用等）、情報提供機能の強化（財務診断システムを活用した財務診断分析資料の提供等）
- 中小企業再生支援協議会、企業再生支援機構等の活用や中小企業診断士等の専門家との連携により、取引先企業の経営改善計画の策定に積極的に関与。貸付条件の変更のほか、DDS・DES・債権放棄等の金融支援についても検討
- リスク管理委員会が経営改善計画の進捗状況を3か月毎に検証し、必要に応じ新たな改善支援策を検討
- 貸付条件の変更等の申込みに対する対応方針の策定、対応状況の把握態勢や相談窓口設置等の態勢整備を行うとともに、貸付条件の変更等の申込みに対し柔軟に対応

責任ある経営体制の確立に関する事項 — 経営管理態勢 ◎、リスク管理態勢 ○

<p>東 和</p>	<p>◎ 18/6以降、取締役会のスリム化(19/6)、社外取締役の選任(19/6、弁護士1名)、取締役会による常務会の監視体制の構築(19/12)、取締役の外部招聘(21/6、銀行実務家1名)、監査役4名(社外2名)体制の構築(18/6)、役付役員経験者の監査役への登用(20/6)等を実施</p> <p>◎ 経営判断の妥当性・業務執行の効率性を高めるため、<u>22/上期を目途に社外取締役を1名増員(経済界からの人材招聘)</u></p> <p>◎ 19/11に「<u>外部評価委員会</u>」(弁護士、公認会計士の3名)を設置し、役員候補の選任や業務執行状況に関する外部評価を実施。<u>21/9より経営改善の進捗状況に関する評価を、22/上期より経営強化計画の進捗状況の評価を実施</u></p> <p>○ 以下の取組みにより、リスク管理態勢を強化</p> <p>【統合的リスク管理】市場リスク、信用リスク、オペレーショナルリスクの各管理部門を段階的に統合し、統合的リスク管理部門を創設(22年度中)</p> <p>【信用リスク管理】PDCAを取り込んだ管理ポリシーの策定(22年度中)、外部信用情報データ等の活用による信用ランク別デフォルト率計測の精緻化</p> <p>【不良債権管理】支店のグループ化を契機に、取引先との接点拡大による業況把握・情報集約の徹底、経営改善支援の強化、個別取引先毎の債権管理の徹底</p> <p>【市場リスク管理】市場リスク管理室の設置(21年度中)、管理ポリシーの策定(22年度中)、外部人材の招聘</p>
<p>高 知</p>	<p>◎ 現在の役員体制(取締役7名、監査役4名(社外3名))について、更なる態勢の強化を目指し<u>本計画期間中に社外取締役を導入すべく検討。取締役会において月次で経営強化計画の進捗管理</u></p> <p>◎ <u>22年度を目途に「経営評価委員会」(社外の有識者で構成)を設置し、経営方針や経営戦略、経営強化計画の進捗状況について経営に対し客観的な立場で評価や助言を実施</u></p> <p>○ 以下の取組みにより、リスク管理態勢を強化</p> <p>【統合的リスク管理】リスク資本配賦による統合リスク管理を開始(21年度)</p> <p>【信用リスク管理】業種別・格付別予想損失額を計測し、信用集中リスク等についてリスク管理委員会でモニタリング、対象先毎のランクアップ手法やスケジュールを基に具体的計画を策定し進捗管理(以上21年度～)</p> <p>【不良債権管理】本部主導で選定した大口不良債権先の業況や計画の進捗状況について営業店に定期報告(2か月毎)を義務づけ、モニタリング。地元経済への影響を考慮したオフバランス化</p> <p>【市場リスク管理】ストレス・テストの充実やアラーム・ポイントの設定を行い、早い段階で経営陣が市場リスク管理に関与する態勢を整備(21年度中)。価格変動性・市場流動性の観点も取り入れた商品毎の保有限度額の設定</p>